

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

| Тема работы | |
|---|--|
| Совершенствование бизнес – процессов на основе менеджмента знаний | |

УДК 005.94:005.511

Студент

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|-------------------------------|---------|------|
| ЗА4В | Нестерова Виктория Валерьевна | | |

Руководитель

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Старший преподаватель ШИП | Гаврикова Надежда Александровна | | | |

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------------------------|--------------------------|---------------------------|---------|------|
| Старший преподаватель ОСГН ШБИП | Феденкова Анна Сергеевна | | | |

Нормоконтроль

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------------------|----------------------------|---------------------------|---------|------|
| Старший преподаватель ШИП | Громова Татьяна Викторовна | | | |

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

| Руководитель ООП | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|------------------|-------------------------|-----------------------------|---------|------|
| Доцент ШИП | Юдахина Ольга Борисовна | Кандидат экономических наук | | |

Планируемые результаты обучения по направлениям подготовки

38.03.02 Менеджмент

| Код | Результат обучения |
|-------------------------------------|---|
| <i>Универсальные компетенции</i> | |
| P1 | Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач |
| P2 | Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности |
| P3 | Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности. |
| P4 | Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне. |
| P5 | Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности |
| <i>Профессиональные компетенции</i> | |
| P6 | Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе. |
| P7 | Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности. |
| P8 | Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием |
| P9 | Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач |
| P10 | Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием. |
| P11 | Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия |
| P12 | Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений |
| P13 | Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия. |
| P14 | Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития. |
| P15 | Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур |
| P16 | Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия |
| P17 | Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников |

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

| |
|---------------------|
| бакалаврской работы |
|---------------------|

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

| Группа | ФИО |
|--------|-------------------------------|
| 3А4В | Нестерова Виктория Валерьевна |

Тема работы:

| | |
|---|--|
| Совершенствование бизнес – процессов на основе менеджмента знаний | |
| Утверждена приказом директора (дата, номер) | |

| | |
|--|--|
| Срок сдачи студентом выполненной работы: | |
|--|--|

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

| | |
|---|---|
| Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования .</i> | Объект исследования – компания ООО «Артлайф». Предмет исследования – бизнес-процессы и менеджмент знаний компании ООО «Артлайф». База исследования: годовые отчеты компании ООО «Артлайф»; внутренняя документация компании, управление бизнес-процессами и менеджмент знаний. Материалы преддипломной практики, монографическая и периодическая литература, интернет-ресурсы. |
| Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью</i> | Изучение теоретических основ управления бизнес-процессами; Изучение и внедрение менеджмента знаний в организацию; |

| | |
|---|--|
| <p><i>выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования.</i></p> | <p>Анализ компании ООО «Артлайф»;</p> <p>Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы управления знаниями в ООО «Артлайф».</p> |
| <p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p> | <p>Рисунок 1.1 – Взаимосвязь бизнес-процессов предприятия</p> <p>Рисунок 1.2 – Основа менеджмента знаний: европейская перспектива</p> <p>Рисунок 1.3 – Этапы фазы инициации</p> <p>Рисунок 1.4 – Этапы фазы анализа</p> <p>Рисунок 1.5 – Этапы пилотной фазы</p> <p>Рисунок 1.6 – Преимущества от проведения пилотного проекта</p> <p>Рисунок 1.7 – Обеспечение устойчивого развития</p> <p>Рисунок 2.1 – Объемы производства и реализации продукции 2013-2016 гг</p> <p>Рисунок 2.2 – Бизнес процессы компании ООО «Артлайф»</p> <p>Приложение А – Горизонтальный и вертикальный анализ баланса</p> <p>Приложение Б – Баланс компании ООО «Артлайф»</p> <p>Приложение В – Отчет о прибылях и убытках</p> <p>Приложение Г – Организационная структура компании ООО «Артлайф»</p> |
| <p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p> | |
| Раздел | Консультант |
| 1 Теоретические основы и понятия менеджмента знаний | Гаврикова Надежда Александровна |
| 2 Анализ деятельности компании ООО «Артлайф» | Гаврикова Надежда Александровна |
| 3 Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы управления знаниями в ООО «Артлайф» | Гаврикова Надежда Александровна |
| 4 Социальная ответственность | Феденкова Анна Сергеевна |
| <p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p> | |
| | |

| | |
|---|--|
| Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику | |
|---|--|

Задание выдал руководитель:

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------------------|---------------------------------|-------------------------------|----------------|-------------|
| Старший преподаватель ШИП | Гаврикова Надежда Александровна | | | |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|---------------|-------------------------------|----------------|-------------|
| 3А4В | Нестерова Виктория Валерьевна | | |

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| Реферат | 7 |
| Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки | 8 |
| Введение | 9 |
| 1 Теоретические основы и понятия менеджмента знаний | 11 |
| 1.1 Понятие бизнес-процесса организации | 11 |
| 1.2 Определение менеджмента знаний на предприятии | 14 |
| 1.3 Процесс внедрения менеджмента знания в организации | 18 |
| 2 Анализ деятельности компании ООО «Артлайф» | 38 |
| 2.1 Характеристика предприятия и его продукта | 38 |
| 2.2 Основные показатели деятельности компании «Артлайф» | 39 |
| 2.3 Существующие бизнес процессы компании «Артлайф» | 44 |
| 2.4 Менеджмент знаний компании «Артлайф» | 48 |
| 3 Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы управления знаниями в ООО «Артлайф» | 52 |
| 3.1 Планирование проекта по внедрению менеджмента знаний | 52 |
| 3.2 Реализация процесса менеджмента знаний в «Артлайф» | 54 |
| 4 Социальная ответственность | 68 |
| Заключение | 76 |
| Список используемых источников | 78 |

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 79 страниц, 24 таблиц, 9 рисунков, 22 использованных источника, 5 приложения.

Ключевые слова: бизнес процессы, менеджмент знаний, система менеджмента знаний, проектно-ориентированный менеджмент знаний, управление знаниями.

Объектом проведенного исследования является ООО «Артлайф».

Цель работы – совершенствование бизнес процессов на основе менеджмента знаний в компании ООО «Артлайф».

В процессе исследования был проведен анализ существующих бизнес процессов, анализ существующего менеджмента знаний в компании.

В результате исследования дана комплексная оценка текущего состояния менеджмента знаний на предприятии и разработаны мероприятия по совершенствованию существующей системы бизнес процессов на основе менеджмента знаний.

Степень внедрения: основные выводы и положения работы в будущем планируется внедрить на предприятии.

Область применения: выводы и результаты проведенного исследования могут использоваться руководителями, а также специалистами в отделах контроля качества, отдела обеспечения качества и отдела работы с персоналом.

Экономическая значимость работы: выводы и результаты проведенного исследования может использовать руководство предприятия для того, чтобы совершенствовать существующие бизнес процессы на основе менеджмента знаний, в результате этого уровень качества работы рабочего коллектива возрастет, это повлияет на увеличение прибыли компании.

В будущем времени планируется глубже изучать проблему управления знаниями в компании.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

МЗ – менеджмент знаний;

ПОМЗ – проекто-ориентированный менеджмент знания;

СМЗ – система менеджмента знаний;

РАМН – Российская академия медицинских наук;

БАД – биологически активная добавка.

Введение

Организации стремятся улучшить свои производственные показатели и способность к инновациям и все больше внимания уделяют методологии менеджмента знаний[1].

Успешное внедрение системы менеджмента знаний (СМЗ) в производственные структуры происходит в первую очередь в организациях, которые с особым вниманием относятся к таким вопросам, как человеческие и культурные аспекты, персональная мотивация, изменение методологий менеджмента, новые и улучшенные производственные процессы, обеспечивающие обмен знаниями между специалистами, владеющими различными дисциплинами, обмен информацией и сотрудничество, в результате чего технологию рассматривают как средство обеспечения и двигатель прогресса.

Несмотря на это, до настоящего времени все усилия, направленные на решение проблемы создания и внедрения СМЗ в производственную среду, сводились, как правило, к продвижению технологий, связанных с внедрением современных информационных технологий, которые способствуют решению данной проблемы[2].

Выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов: в первом разделе описываются теоретические и методологические основы бизнес процессов и менеджмента знаний.

Во втором (аналитическом) разделе были раскрыты аспекты, которые касаются общей характеристики и продукции компании ООО «Артлайф» проанализированы общие показатели деятельности, рассмотрены существующие бизнес процессы и сделан анализ менеджмента знаний в компании, были выявлены проблемы.

В третьем (практическом) разделе рассказано о совершенствовании бизнес процессов на основе менеджмента знаний, для этого по выявленным проблемам предлагались мероприятия для совершенствования процессов..

Цель выпускной квалификационной работы: совершенствование бизнес процессов на основе менеджмента знаний в компании ООО «Артлайф».

Чтобы достигнуть поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. Изучение основы и понятия менеджмента знаний;
2. Анализ существующих бизнес процессов и менеджмента знаний в компании;
3. Выявление проблем в существующем менеджменте знаний;
4. Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы управления знаниями

Объектом исследования ВКР является компания ООО «Артлайф».

Предметом исследования являются бизнес процессы и менеджмент знаний компании ООО «Артлайф».

При написании работы были использованы: учебные и научные издания по бизнес процессам компании и менеджменту знаний, ГОСТы по менеджменту знаний, а также интернет ресурсы.

Для анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия была использована отчетность за 2013-2016 года.

1 Теоретические основы и понятия менеджмента знаний

1.1 Понятие бизнес-процесса организации

Бизнес-процесс – установленная последовательность действий, требующая определенного входа, достигающая определенного выхода и использующая определенные ресурсы, которая служит для реализации работы или услуги для клиента. В англоязычной литературе бизнес-процесс представляется как множество из одной или нескольких связанных операций или процедур, в совокупности реализующих некоторую цель производственной деятельности, осуществляемой обычно в рамках заранее определенной организационной структуры, которая отражает отношения между участниками[3].

Понятие получило распространение в связи с переходом к процессно-ориентированной организации и процессно-ориентированному менеджменту предприятия. Характерными для компаний бизнес-процессами являются выполнение заказа, разработка продукта, управление компанией, доставка продукции. На практике в каждой компании существуют типичные для их сферы и взаимосвязанные друг с другом бизнес-процессы, имеющие своей целью создание и реализацию стоимости продуктов и услуг.

В компаниях существуют процессы различных видов, которые могут зависеть друг от друга и в то же время различаться по многим параметрам. Такими параметрами являются:

Вид деятельности: производственные процессы или оказания услуг. Результатом производственного процесса является материальный продукт (например, станки), оказания услуг – нематериальный (например, информация)[5].

Вид выполнения: оперативные, т.е. выполняемые процессы, такие как обработка, расчет, или диспозитивные процессы, как планирование, управление.

Создание стоимости: прямые, изменяющие объект (монтировать), или косвенные процессы создания стоимости, подготовительные, или поддерживающие процессы (проверять, транспортировать).

Комплексность: макропроцессы или микропроцессы. Макропроцессы описывают общие процессы на предприятиях (производство легковых автомобилей). Микропроцессы – их составные части (производство кузова).

Коммерческий успех: ключевые, управленческие и поддерживающие процессы. Ключевые процессы являются специфическими для компании и имеют особое значение для достижения общей цели компании.

Бизнес-процессы часто представляют собой комбинацию ключевых, управленческих и поддерживающих процессов.

Ключевые процессы (создания стоимости) объединяют задания и работу для выполнения определенных требований клиента с применением ключевых производственных компетенций. Они являются стратегически важными и в то же время специфическими (уникальными, так как, например, вследствие применения фирменных знаний их сложно скопировать). К ним относятся[4]:

- обработка и выполнение заказа;
- разработка, проектирование и дизайн продукта;
- производство и монтаж и др.

Управленческие процессы содержат в себе задачи и деятельность, направленные на долгосрочное развитие компании и реализацию целей компании. К ним относятся:

- стратегическое развитие компании;
- долго- и среднесрочное планирование в компании;
- развитие персонала;
- инвестиционное планирование;
- мотивация персонала и др.

Поддерживающие процессы содержат необходимые задания и работы для поддержания ключевых процессов, но не приводящие к непосредственной ценности для клиента, например:

- обработка данных;
- техническое обслуживание;
- логистика;
- административные процессы и др.

На рисунке 1.1 дана основная типология бизнес-процессов на предприятии, а также представлена их взаимосвязь.



Рисунок 1.1 – Взаимосвязь бизнес-процессов предприятия

Формирование и структурирование предполагает рассмотрение не только типологии, но и учет уровня процесса[7].

Для описания процесса с качественно-количественной, пространственно-организационной и технически-технологической точек зрения используются характеристики (параметры). Параметры процесса – данные для обозначения результативности и эффективности, например, затраты, время выполнения, качество, точность.

Таблица 1.1 – Уровни бизнес-процессов.

| Уровни процессов | Примеры |
|--|---|
| Процессы 1 уровня Цепочка предприятий | Организация внешних процессов, например, цепочка производственной кооперации. Пример: процесс логистики поставок по предприятиям производственной сети |
| Процессы 2 уровня Предприятие | Организация прохождения заказа на предприятии. Пример: процесс закупок на предприятии |
| Процессы 3 уровня Структурное подразделение | Организация прохождения заказа в структурном подразделении: Пример: разработка заказа в отделе закупок |
| Процессы 4 уровня Рабочая система | Организация прохождения заказа в отдельной рабочей системе: Пример: согласование сроков поставки заказа сотрудником N. |

Следует сделать вывод, что при описании процессов нужно стремиться к простоте и понятности для сотрудников[6].

Использование сложных, формализованных нотаций при описании процессов приводит к:

- Трудностям при использовании (интерпретации) схем рядовыми сотрудниками;
- Невозможности (сложности) организации работ по описанию процессов силами сотрудников подразделений, не прошедших специальное обучение;
- Значительному увеличению трудозатрат бизнес-аналитиков на формирование схем;
- Дополнительным сложностям при документировании схем (большой объем и т. п.).

Поэтому не стоит загромождать схему процесса различными графическими элементами. Но уже если их использовать, то лучше, чтобы они несли полезную информацию для сотрудников, а не были просто следствием формального применения нотаций моделирования.

1.2 Определение менеджмента знаний на предприятии

Организации стремятся улучшить свои производственные показатели и способность к инновациям, и все больше внимания уделяют методологии менеджмента знаний.

Успешное внедрение менеджмента знаний в производственные структуры происходит в первую очередь в организациях, которые с особым вниманием относятся к таким вопросам, как человеческие и культурные аспекты, персональная мотивация, изменение методологий менеджмента, новые и улучшенные производственные процессы, обеспечивающие обмен знаниями между специалистами, владеющими различными дисциплинами, обмен информацией и сотрудничество. В результате технологию рассматривают как средство обеспечения развития и двигатель прогресса[8].

Знание представляет собой набор данных и информации (с точки зрения некоторой определенной информационной технологии). Знание также включает различные комбинации новой технологии, производственного опыта, эмоций, верований, значений величин, идей, интуиции, любопытства, мотивации, стилей обучения, отношения, способности доверять, способности решать сложные проблемы, открытости, умения работать в компьютерной сети, коммуникабельности, отношения к риску и наличия духа предпринимательства. Применение знаний приводит к накоплению ценных активов, улучшает способность действовать и принимать эффективные решения. Знание может быть формализованным и неформализованным, индивидуальным (персональным) и коллективным.

Система менеджмента знаний представляет собой набор понятий, дисциплин и инструментов для организации знаний, которые помогут отдельным индивидуумам и организациям, принимающим на себя ответственность за то, что они знают, и за того, кого они знают.

Таким образом, в общем понимании "знание" - это совокупность данных и информации, которая дополняется экспертным мнением, профессиональными навыками и опытом, в результате чего появляется ценный актив, который возможно применять для оказания помощи в принятии решений. Знания могут быть точными и (или) не выраженными словами, индивидуальными и (или) коллективными.

На рисунке 1.2 приведены три наиболее значимых компонента, которые можно выделить в основе системы менеджмента знаний[9].

1. Фокусирование внимания на производственной деятельности должно быть центром любой инициативы в области менеджмента знаний и представлять собой дополнительную значимость организации, и может, как правило, включать разработку стратегии, инновацию продукта (услуги) и разработку, производство и доставку услуги, поддержку реализации продукции и потребителей. Эти процессы представляют собой внутренний организационный контекст, в котором создается и применяется знание о продуктах и услугах, потребителях или технологии.

2. Пять основных видов деятельности в отношении знаний были идентифицированы как наиболее широко применяемые: идентификация, создание, хранение, обмен знаниями и их применение. Они представляют собой второй компонент основы посредством формирования единого процесса.

Эти виды деятельности, как правило, являются составными элементами более широких производственных процессов. Их интеграция и результативность в рамках организации должны поддерживаться необходимыми методами и инструментами МЗ.



Рисунок 1.2 – Основа менеджмента знаний: европейская перспектива

3. Средства обеспечения представляют собой третий компонент и включают две основные дополняющие друг друга категории, называемые персональными и организационными способностями к знаниям. Эти способности следует рассматривать как средства обеспечения деятельности в отношении знаний.

Персональные знания включают такие способности, как амбиции, профессиональные навыки, поведение, опыт, инструменты и пунктуальность, которые должны развиваться на персональном и групповом уровне для создания улучшений на основе управления знаниями[11].

Организационными способностями к знаниям являются способности, которые руководители должны выявить для обеспечения эффективного управления знаниями в рамках процессов повышения производительности со стороны внутренних участников (менеджеров и рабочих) и внешних участников (поставщиков и потребителей). Это определение задачи, видения и стратегии, проектирование процессов и организационных структур, измерение, понимание культуры, применение технологии и инфраструктуры,

а также развитие коллективно доступного знания организации, то есть так называемого актива знаний.

Следует сделать вывод, что МЗ является новым вектором в управленческой деятельности организаций, нацеленным на накопление и эффективное использование интеллектуального капитала, должен стать одним из главных инструментов повышения конкурентоспособности организаций. Основным препятствием при внедрении МЗ чаще всего будут низкая культура российских организаций и недостаточно высокий уровень использования информационных технологий.

1.3 Процесс внедрения менеджмента знания в организации

Главной целью процессно-ориентированного менеджмента знаний (далее - ПОМЗ) является повышение эффективности процессов посредством оптимального применения знаний, имеющихся на предприятии. При этом эффективность процессов определяется такими параметрами, как удовлетворенность потребителей, соблюдение сроков, время выполнения, качество и стоимость процессов. Для достижения этой цели менеджмент знаний должен быть принят руководством организации и ее сотрудниками и стать частью их повседневной работы. При этом важно, чтобы в ходе управления изменениями не только технологии приспособлялись под требования ПОМЗ, но и уровни персонала и организации также рассматривались как важные факторы успеха инициативы по менеджменту знаний. Очень частой причиной провала проектов по менеджменту знаний является то, что в качестве основной задачи рассматривается внедрение программного обеспечения, а факторы, зависящие от культуры предприятия, и организационные аспекты не учитываются[13].

Описанная процедура внедрения ПОМЗ разделена на пять фаз и ориентируется на различные методы исследований и практики.

Таблица 1.2 – Пять фаз внедрения ПОМЗ

| Фаза | Содержание |
|---|--|
| А Инициация | Предприятие устанавливает желаемые цели. Проверяются условия для возможности внедрения ПОМЗ |
| Б Анализ | Подготовка пилотного этапа посредством анализа приоритетных процессов и идентификации конкретных потребностей в улучшении |
| В Пилотный этап | В рамках пилотного этапа начинают внедрение ПОМЗ. При этом накапливают ценный опыт для фазы внедрения |
| Г Внедрение | Распространение инициативы на другие отделы предприятия |
| Д Фаза оценки и устойчивого развития | Инициатива по менеджменту знаний должна быть прочно интегрирована в работу предприятия. Затем оценивают успешность реализации и, при необходимости, определяют меры по улучшению |

Фаза А "Запуск инициативы" делится на три этапа. На начальных этапах фазы инициации устанавливаются специфические для проекта общие условия, способствующие регулированию деятельности организации в рамках проекта и более глубокого понимания проектной группой факторов успеха проекта.



Рисунок 1.3 – Этапы фазы инициации

В начале проекта назначают управляющий комитет, который выбирает руководителя проекта, а также контролирует результаты проекта. Управляющий комитет должен состоять из лиц, представляющих интересы проекта, но также иметь в своем составе минимум одного ответственного за работу предприятия[10].

Целью следующего этапа является прояснение вопросов мотивации для выполняемой деятельности. По его завершении нужно получить ответ на вопрос, почему необходимо внедрять ПОМЗ. Это создает не только четкую картину движущих мотивов и возможных рисков, четко сформулированная

мотивация способствует признанию самого проекта сотрудниками. Таким образом, в ходе дальнейшей реализации проекта всех сотрудников можно будет мотивировать и убедить в преимуществах проекта.

- До внедрения ПОМЗ руководство предприятия и проектная группа должны ответить на следующие вопросы.

Почему МЗ важен для предприятия, и какие перспективы он открывает?

- Где, по мнению предприятия, ощущаются наибольшие недочеты в работе со знаниями, и что можно улучшить?

- Какие барьеры, по мнению сотрудников, возникают при внедрении ПОМЗ?

- Какие риски возникнут, с точки зрения сотрудников, если приобретение, хранение, использование и распространение знаний не будут улучшены?

Для описания мотивации проектная группа должна иметь достаточное время для получения точной картины собственной мотивации, а также для достижения консенсуса в рамках проектной группы.

Результатами данного этапа является то, что предприятие четко представляет ситуацию в части мотивации, и выявляет риски, недочеты и основные препятствия относительно МЗ.

Следующий этап служит для определения предприятием целей, касающихся проекта. Цели должны устанавливаться по согласованию с руководством предприятия, чтобы гарантировать, что они не противоречат целям предприятия. При этом необходимо обратить внимание, что эти глобальные цели в ходе дальнейшего развития проекта могут быть преобразованы в оперативные цели в соответствии со SMART-критериями. SMART (specific, measurable, achievable, relevant, time-related) - это акроним (мнемоническая аббревиатура), обозначающий "конкретный, измеримый, достижимый, значимый, ограниченный во времени" общепринятые критерии в области проектного менеджмента для однозначного и рационального установления целей. Данные критерии подразумевают:

- конкретность: однозначное и точное определение цели;
- измеримость: возможность измерения цели;
- достижимость: цель должна быть достижимой;
- значимость: понимание и принятие цели всеми сотрудниками, участвующими в ее достижении;
- ограниченность во времени: для каждой цели должны быть определены сроки ее достижения.

Контрольные точки служат для анализа и обсуждения достигнутых результатов пройденной фазы. При этом подведение итогов по достижении контрольной точки должно включать в себя демонстрацию управляющему комитету прогресса выполнения проекта и предложения (планы) по дальнейшему развитию проекта. По итогам принятия управляющим комитетом и всей проектной группой результатов фазы А и может быть запущена фаза Б.

По достижении данной контрольной точки должны быть получены следующие результаты:

- установлены компетенции и ответственные лица, а также разработана структура проекта;
- проектная группа сформировала представление о пользе ПОМЗ и наметила цели проекта[12].

Фаза Б "Анализ" делится на четыре этапа, как показано на рисунке 1.4. В начале фазы Б оценивают культуру предприятия. При этом с помощью практических критериев проверяют готовность предприятия к внедрению ПОМЗ, получению возможности расставить акценты при внедрении и выявить факторы успеха инициативы по менеджменту знаний. Для выполнения этой задачи прикладная наука и практика предоставляют различные инструменты, которые облегчают предприятию проверку основных предпосылок, касающихся ПОМЗ в организации. На этом этапе выбирают минимум один процесс, пригодный для пилотной фазы. Затем проводят анализ процесса по пяти основным видам деятельности в

отношении менеджмента знаний. На последнем этапе должны быть определены цели пилотного процесса и с помощью контрольной точки оценены результаты фазы Б. Фаза Б предназначена для подготовки пилотной фазы.



Рисунок 1.4 – Этапы фазы анализа

Практический опыт многих проектов показал, что успех инициативы по МЗ в значительной степени зависит от уровня развития культуры предприятия. Только с учетом аспектов организационной культуры, часто воспринимаемой очень приблизительно, у процессов, связанных с изменениями, к которым относится и внедрение ПОМЗ, есть шанс преодолеть сопротивление и быть реализованными на предприятии. Для лучшего структурирования предприятие необходимо рассмотреть с точки зрения следующих определяющих культуру факторов:

1. Люди - Организация - Технология. Эти факторы будут способствовать более полной оценке культуры предприятия и ее возможного влияния на ПОМЗ. Целью является получение достоверной картины собственных культурных особенностей на предприятии посредством ответов на конкретные вопросы.

2. Люди (человеческий фактор). В ракурсе данного фактора рассматриваются и оцениваются все формы поведения сотрудников, обстановка и установленные правила на предприятии. При этом предполагается, что эффективность реализации ПОМЗ зависит от открытости и готовности сотрудников к обучению. Также требуется соответствующая оценка знаний и опыта. И напротив, ограничительная и подчеркнута конкурентная культура предприятия затрудняет успешную реализацию ПОМЗ.

3. Организация (организационный фактор). Предполагается, что жесткая иерархия и ограниченная свобода сотрудников в общем случае затрудняют ПОМЗ. С другой стороны, ПОМЗ требует, чтобы сотрудник понимал процессы, происходящие на предприятии, при необходимости смог их сформулировать, и чтобы работа выполнялась в соответствии с этими процессами.

4. Технология (технологический фактор). Наряду с человеческими и организационными факторами необходимо рассматривать и технологические факторы, так как они, с одной стороны, отражают структуру предприятия, а с другой стороны, с их помощью можно сформулировать общие условия для ПОМЗ. При этом термин "Технология" не ограничивается только областью информационных технологий и коммуникаций, а включает оснащение рабочих мест и архитектурные общие условия. Эти факторы поддерживают ПОМЗ и обеспечивают открытые коммуникации и различные способы для обмена знаниями. Соответствующая ИТ-инфраструктура может оказать положительное влияние на ПОМЗ.

После анализа уровня зрелости предприятия с точки зрения ПОМЗ проектная группа должна идентифицировать потребности в действиях и возможности формирования процессов в отдельных областях и сформулировать для конкретного предприятия конкретные предложения. Результатом данного этапа должно стать выявление культурных особенностей предприятия с точки зрения ПОМЗ и анализ возможных улучшений[13].

Выбор процессов необходимо рассматривать как фактор, критический для успеха. До того, как процессы смогут быть проанализированы, они должны быть идентифицированы и разделены.

Задачей оценки процессов является отбор из множества всех бизнес-процессов, тех, которые пригодны для пилотного проекта. Полезными при этом могут быть наукоемкие бизнес-процессы, требующие большого объема знаний.

С помощью подходящего пилотного проекта сотрудники могут быть привлечены и мотивированы к внедрению ПОМЗ. Не каждый процесс в равной степени подходит для ПОМЗ. Напротив, пилотный проект следует выбирать таким образом, чтобы он способствовал убеждениям пользователей ПОМЗ, а направленная на знания оптимизация принесла непосредственную пользу.

В конце данного этапа предприятие получает обзор наукоемких бизнес-процессов и выбирает как минимум один пилотный процесс, подходящий для фазы В. Опыт показывает, что пилотный процесс не должен быть слишком сложным, иначе существует опасность того, что моделирование процесса займет слишком много времени, процесс потеряет наглядность, а рост числа его участников повлечет увеличение времени согласования.

Целью анализа знаний является выявление сильных и слабых сторон, а также идей по улучшению, относящихся к пяти основным видам деятельности в области МЗ: идентификация (выявление), создание, хранение, распространение и применение знаний в рамках пилотного процесса.

1. В идентификацию знаний входит деятельность, в процессе которой проверяется насколько те или иные знания необходимы для достижения целей предприятия. При этом выявляются пробелы между имеющимися и необходимыми знаниями.

Сильные стороны (пример): при возникновении ошибки проводят исследование, появлялась ли такая ошибка ранее, и если да, то какие меры по ее устранению и предотвращению были приняты[21].

Слабые стороны (пример): не была проанализирована потребность в знаниях для разработки новой продукции или для усиления конкурентоспособности.

2. При создании знаний новые знания генерируются внутри предприятия или привлекаются из внешнего окружения предприятия.

Сильные стороны (пример): для идентификации подходов к решению возникших проблем используются классические методы, например, так называемый мозговой штурм или метод 6-3-5.

Слабые стороны (пример): знания о конкурентах имеются в различных отделах предприятия (разработки, сбыта, сервисного обслуживания, маркетинга), но они не централизованы и не обрабатываются систематически.

3. Знания могут иметься как в неявной форме, собственные знания каждого сотрудника, так и в явной формализованной форме. Основным элементом данного вида деятельности является систематическая обработка знаний для возможности их сохранения на предприятии. Хранение знаний следует всегда рассматривать в комплексе с возможностью их предоставления для дальнейшего использования. Это означает, что должен быть обеспечен доступ к сохраненным знаниям.

Сильные стороны (пример): документирование основных результатов предприятия.

Слабые стороны (пример): знаниями о клиентах обладают только сотрудники отдела сбыта, однако опыт по общению с клиентами документируется и хранится лишь в минимальном количестве.

4. Для оптимизации добавленной стоимости процесса знания должны быть в наличии на предприятии в нужное время и в нужном месте, иметь надлежащее качество и соответствующий контекст. Знания могут предоставляться посредством банков/баз данных или документов или передаваться от человека к человеку. Благодаря свободному доступу к накопленным знаниям хранение и распространение знаний может быть скомбинировано, например в рамках универсального технического решения.

Сильные стороны (пример): сотрудники разных отделов могут обмениваться знаниями о клиентах.

Слабые стороны (пример): отделом сервисного обслуживания накоплен большой массив информации о проблемах отдельных продуктов,

известных от клиентов, однако отсутствует налаженная систематическая передача этих данных отделу развития или сбыта.

5. Знания о производстве/производственных процессах обретают ценность только при практическом применении, например, когда клиенту демонстрируют результаты выполненных работ/услуг.

Сильные стороны (пример): отчеты о приобретенном опыте коллег помогают новым сотрудникам эффективно решать проблемы.

Слабые стороны (пример): в области менеджмента качества имеются обширные знания о стандартах и нормативных правовых актах, однако при разработке продукции они используются не систематически.

Сформулированные по результатам фазы А цели предприятия для общего проекта должны частично использоваться для предварительной проработки целей пилотной фазы. При этом следует учитывать выявленные в ходе анализа потенциальные возможности для улучшения.

В идеальном случае потенциальные возможности для улучшения представляют в качественном или количественном выражении (например, по результатам опроса сотрудников) и могут использовать его непосредственно для критерия "Возможность измерения" при определении целей. Хорошо подходит и часто применяется для пилотной фазы, например, такой показатель, как удовлетворенность сотрудников при работе со знаниями в рамках пилотного процесса. Удовлетворенность сотрудников можно оценить с помощью регулярных опросов. Количество обращений к существующей ИТ-системе, которая поддерживает ПОМЗ, на практике оказалось показательной величиной для измерения успешности проекта. При этом необходимо учитывать, что пилотные цели должны способствовать достижению общих целей предприятия.

Результатом данного этапа должна стать подготовка к запуску проектного управления для пилотной фазы.

Контрольная точка предназначена для анализа и обсуждения результатов пройденной фазы всеми сотрудниками, участвующими в данной фазе.

По достижении контрольной точки должны быть получены следующие результаты:

- важные процессы идентифицированы и проанализированы с точки зрения основных видов деятельности по МЗ;
- выбран пилотный процесс и проектная группа, определены цели фазы В;
- сотрудникам представлены результаты анализа для обеспечения прозрачности проекта.

При прохождении контрольной точки фазы Б предприятие должно обдумать свои действия и результаты и в достаточной степени подготовиться к пилотной фазе.

На рисунке 1.5 показано разделение фазы В на 5 этапов. На этом этапе как минимум один пилотный процесс должен уже быть определен и адаптирован с точки зрения ПОМЗ для сбора информации для фазы внедрения.



Рисунок 1.5 – Этапы пилотной фазы

На этом этапе выбранный в ходе фазы Б процесс визуализируют или оптимизируют с точки зрения ПОМЗ уже имеющийся на предприятии процесс.

Назначенный в ходе фазы А ответственный за процесс на этом этапе прорабатывает с участвующими в проекте сотрудниками структуру пилотного процесса или, если имеется уже визуализированный проект,

анализирует целесообразность и возможность практического применения процесса в связи с внедрением МЗ. Если целью является поддержка сотрудников в ходе оперативной повседневной деятельности посредством ПОМЗ важно, чтобы процесс удовлетворял требованиям сотрудников и отражал фактическую реальность. В конце этапа описание процесса должно быть сформулировано и визуализирован плановый процесс.

При визуализации процесса могут применяться как различные языковые средства, так и инструменты моделирования. В связи с этим лица, ответственные за проект, должны сравнить затраты на новые инструменты с выгодой от полной визуализации процесса. В общем случае процессы также могут быть проработаны и визуализированы с использованием простых средств (сводные таблицы, флипчарты, записи). Будет ли этого достаточно для документации процесса и коммуникации на последующих этапах, зависит от конкретного случая[17].

После предварительного структурирования процесса его подробно прорабатывают (визуализируют). При этом учитывают все действия, решения, вспомогательные средства, роли и информацию. Результатом является описание проекта, которое включает всю информацию, необходимую для процесса.

В конце данного этапа работы как минимум один процесс должен быть визуализирован и рассмотрен в ходе дискуссии с другими участниками процесса.

На этапе представления и структурирования систематизируют необходимые для процесса знания и определяют пробелы в знаниях.

Для целенаправленной генерации знаний для каждого действия бизнес-процесса может быть полезной ориентация по областям знаний. Области знаний служат для структурирования и систематического хранения знаний. Построение структуры знаний - индивидуальная задача для каждого предприятия. Для построения структуры знаний могут использоваться следующие области знаний:

- область знаний "Клиенты": содержит знания о бывших, настоящих и потенциальных клиентах;
- область знаний "Продукты": включает знания обо всех продуктах или услугах предприятия;
- область знаний "Процессы": включает различные типы бизнес-процессов предприятия, а также отдельные действия и распределение ролей;
- область знаний "Рынок": включает все знания о рынках, с которым связана деятельность предприятия. Область знаний о рынке распространяется на все темы, которые с точки зрения рынка важны для предприятия, например, знания о конкурентах или анализ ситуации на рынке;
- область знаний "Внутренняя и внешняя среда предприятия": включает знания о внутренней обстановке и внешнем окружении предприятия. Данная область знаний включает как штатных, так и сторонних экспертов, их роли, а также партнерские сети и кооперацию;
- область знаний "Специальные дисциплины/специальные знания": включает специальные знания предприятия, например, знания, полученные в результате приобретенного опыта, или знания методов, но также и знания о существующих стандартах и патентах.

На этом этапе также необходимо определить знания, которые уже имеются на предприятии в документально оформленном виде, приобретаются за пределами предприятия или должны быть формализованы и изложены в письменной форме.

В конце данного этапа должны быть идентифицированы области знаний, а знания, необходимые для процесса, представлены и структурированы в соответствии с областями знаний. При этом ПОМЗ может помочь связать знания непосредственно с визуализированным процессом, тем самым облегчив доступ к знаниям, необходимым для проработки процесса.

В дополнение к методам моделирования и соотнесения знаний со стадиями бизнес-процесса целесообразно интегрировать в бизнес-процесс конкретные методы и инструменты МЗ. В связи с этим различают две "идеальных" типовых стратегии МЗ. Стратегия персонализации нацелена на улучшение обмена знаниями. Стратегия документирования, напротив, фокусируется на кодификации формализованных знаний. Целью обеих стратегий является обеспечение сохранения и распространения структурированной информации посредством применения ИТ-систем. Решение принимается на основе результатов проведенного анализа.

После принятия первого процесса, оптимизации работы со знаниями и получения сотрудниками пилотной группы достаточного опыта по тематике ПОМЗ, цели, поставленные предприятием в конце фазы Б для пилотной фазы, проверяют на соответствие и, при необходимости, корректируют. Степень достижения цели проверяется проектной группой.

На основании предыдущих результатов на этом этапе руководство предприятия принимает решение о внедрении ПОМЗ. Предприятие должно сравнить ответы на следующие вопросы, чтобы на их основании прийти к решению, устраивающему по возможности всех участников проекта:

- какие аргументы в пользу внедрения ПОМЗ;
- какие аргументы против внедрения ПОМЗ;

где при необходимости следует провести адаптацию для получения возможности перехода на стадию внедрения и имеется ли возможность без соответствующей адаптации осуществить переход на стадию внедрения?

По завершении фазы В необходимо проверить, были ли достигнуты следующие цели:

- сотрудники пилотной группы получили первый опыт применения ПОМЗ, выявили возможности улучшения и оптимизировали как минимум один процесс;
- ответственные за проект пришли к решению относительно возможности его внедрения.

Если контрольные цели реализованы, и принято положительное решение, можно начинать фазу внедрения.

Фаза внедрения подразделяется на три этапа. После внедрения ПОМЗ для одной пробной области (в рамках пилотной фазы) в ходе фазы внедрения подключают другие подразделения предприятия. При этом нередко наталкиваются на возражения и сопротивление со стороны сотрудников. Подобная проблема решается на этапе "Устранение возможных препятствий" и может быть решена с помощью соответствующих руководств к действию. На этапе "Квалификация сотрудников" предприятие должно обеспечить повышение квалификации сотрудников как с точки зрения запланированных методов по МЗ, так и для повышения общей информированности работы со знаниями. На последнем этапе "Последовательное внедрение" (фазы Б и В) методы внедрения повторяют для всех областей предприятия[19].

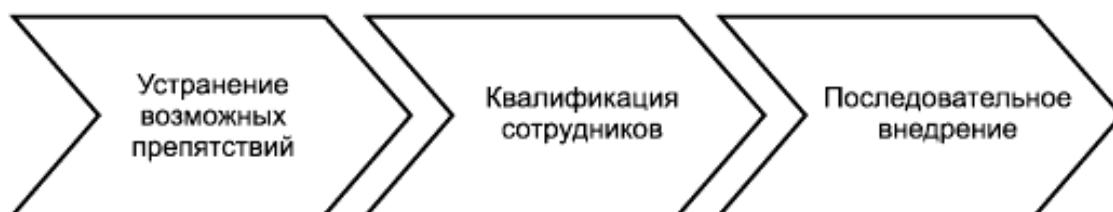


Рисунок 1.6 – Преимущества от проведения пилотного проекта

Должны быть достигнуты следующие цели:

- ПОМЗ внедрен в предварительно определенных областях предприятия;
- среди сотрудников сформирован интерес к ПОМЗ и проведено обучение выбранным методам/инструментам по МЗ.

После достижения контрольных точек начинают реализацию фазы устойчивого развития.

Посредством реализации фазы Д, представленной на рисунке 1.7, ПОМЗ должен стать неотъемлемой частью повседневной работы сотрудников и должно быть обеспечено устойчивое развитие данной инициативы. Существуют различные возможности для превращения

инициативы в долговременный, непрерывно развивающийся процесс в рамках повседневной работы.

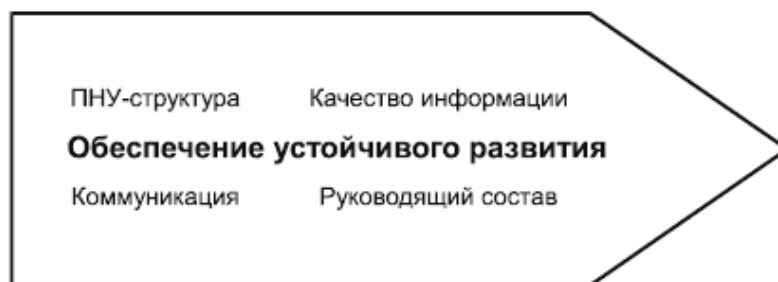


Рисунок 1.7 – Обеспечение устойчивого развития

После того, как закончено первичное внедрение ПОМЗ, необходимо обеспечить устойчивое развитие инициативы. Затраты на внедрение будут оправданы, если ПОМЗ станет частью повседневной работы. Однако это требует более продолжительного процесса обучения и привыкания сотрудников. Только если сотрудники уверенно ориентируются в применении и реализации ПОМЗ, его польза может полностью раскрыться. Этому могут способствовать следующие мероприятия[18]:

1. Обеспечение непрерывной поддержки со стороны руководства. Для долговременного успеха проекта крайне необходимо, чтобы руководство предприятия признало ценность ПОМЗ и это должно найти отражение в его поведении. При этом необходимо обращать внимание на следующие аспекты.

Коммуникация: руководство должно регулярно обсуждать на совещаниях успехи ПОМЗ на предприятии. При этом также могут использоваться, например, собрания сотрудников для интеграции МЗ в повседневную деятельность предприятия и подтверждения ее важности.

Соблюдение принципов деловой этики/включенность в процесс: долговременному развитию МЗ на предприятии может также способствовать активное участие руководства в проекте, например, путем публикации статей в локальной компьютерной сети. Таким образом, сотрудникам будет продемонстрировано внимание к проекту со стороны руководства.

Предоставление ресурсов: сотрудникам также должно быть выделено время, необходимое для работы над МЗ. В качестве дополнительного мероприятия МЗ может стать предметом целевого соглашения с сотрудниками. Например, целью может быть опубликование минимум пяти статей в локальной сети.

Поддержка со стороны руководства является ключом к уверенному развитию МЗ и поэтому она должна стать целенаправленным приоритетным требованием проекта.

2. Создание структуры процесса непрерывного улучшения (ПНУ). Для долговременного и успешного обоснования МЗ на предприятии, полученные на предыдущих этапах результаты необходимо постоянно улучшать и при необходимости адаптировать цели. Здесь поможет внедрение процесса непрерывного улучшения. Его целью является непрерывное повышение качества и производительности. Ниже представлены методы, которые могут помочь при непрерывном развитии МЗ на предприятии:

- рационализация производства: сотрудников необходимо поощрять за представление предложений по улучшению, касающихся МЗ. Это может быть реализовано, например, с помощью почтового ящика на предприятии или в локальной сети;

- регулярные встречи лиц, представляющих интересы в области МЗ, с целью выявления потенциала для улучшения. На таких встречах также должны рассматриваться предложения сотрудников по рационализации производства. Кроме того, может производиться проверка и адаптация процессов;

- аккумулялирование опыта: сотрудники должны постоянно обрабатывать свой опыт работы со знаниями, накопленный во время их повседневной работы, и предоставлять его другим сотрудникам;

- измерение успехов: хотя пользу от МЗ трудно измерить в денежном эквиваленте, улучшения могут быть учтены посредством

различных качественных методов, описанных в приложении. Результаты могут использоваться для агитации в пользу проекта по МЗ на предприятии.

3. Обеспечение качества и актуальности информации. Обеспечение качества информации является важным компонентом функционирующего МЗ. В рамках ПОМЗ качество знаний можно оценить по тому, способствует ли и насколько эффективна предоставляемая информация для достижения результата процесса. Критерии для проверки качества информации можно разделить на три уровня: содержательный, формальный и структурный. На содержательном уровне информация должна быть полной, актуальной и понятной. На формальном уровне на качество информации влияют правописание и форма представления. На структурном уровне степень детализации и подходящий выбор области знаний, а также структурирования знаний в упорядоченной структуре предприятия являются критериями, с помощью которых может быть проконтролировано и обеспечено качество информации.

Следующие меры могут быть полезны при обеспечении качества информации[20]:

- куратор знаний: эта роль должна быть отведена участнику проектной группы, если предприятие обладает комплексной ИТ-системой. Задачей куратора знаний является обеспечение качества документов и информации. Он координирует мероприятия по улучшению, которые проводятся на основании практических рекомендаций и оценок сотрудников;
- оценка: сотрудникам должна быть предоставлена возможность оценивать знания. Важно, чтобы предприятие поощряло сотрудников к внимательному отношению к качеству знаний, а также предоставляло средства, с помощью которых знания можно было бы измерить. Если управление знаниями (документы, информация, данные) осуществляется в ИТ-системе, то такая система должна предоставлять соответствующие функциональные возможности для оценки. Оценку можно проводить с помощью других критериев, указанных выше[19];

- стандарты: посредством установления стандартов, например, для формулирования заголовков документов или отчетов о приобретенном опыте можно улучшить качество информации. Недоразумения и языковые барьеры можно предотвратить посредством использования единой терминологии;

- аудит: аудит может использоваться для регулярной проверки качества знаний с точки зрения выполнения требований и соблюдения стандартов;

- мероприятия по повышению квалификации: как известно проведение подходящих обучающих занятий является испытанным средством привлечения внимания сотрудников к качественным недостаткам работы со знаниями. В рамках этих обучающих занятий также должны устанавливаться общие стандарты качества.

4. Информирование о положительном развитии. Устойчивое развитие инициативы по МЗ можно поддержать также с помощью целенаправленной внутренней коммуникации:

- представление истории успеха: необходимо регулярно информировать всех сотрудников об успехах с целью демонстрации пользы МЗ и инициации процесса обучения;

- идеология: предприятие должно подчеркивать важность МЗ, в том числе и своей идеологией;

- включение в работу новых сотрудников: при включении в работу новых сотрудников необходимо подумать об их обучении МЗ;

- обратная связь для решения возникающих трудностей: сотрудникам должна быть предоставлена возможность сообщить о недостатках при реализации ПОМЗ. В то же время должна быть гарантирована своевременная реакция на получение конкретного ответа/предложения.

Деятельность фазы Д не имеет конечной временной точки, а выполняется до тех пор, пока на предприятии осуществляется МЗ. Цели, которые должны быть достигнуты на этой фазе:

- установление процесса непрерывного улучшения на предприятии для инициативы по МЗ;
- ПОМЗ становится частью повседневной работы.

Итак, для своевременного принятия адекватных решений в условиях быстро меняющегося рынка, важно уметь пользоваться огромным багажом знаний, которым располагает практически любая современная компания. Однако не во всех компаниях внедрена методика управления знаниями, без которой невозможно эффективное использование информации, рассредоточенной в головах сотрудников, базах данных, хранилищах документов, сообщениях электронной почты, отчетах о продажах, данных о клиентах, партнерах и конкурентах организации[18].

Современная компания действует в условиях растущей конкуренции, носящей хаотический, сложный и глобальный характер, требующей сокращения времени реакции в условиях ограниченных ресурсов. Знания сотрудников и организаций в целом становятся ценным ресурсом, который начинает учитываться наравне с другими материальными ресурсами.

Современные методики управления знаниями позволяют достигать измеримых бизнес – результатов от их внедрения.

Фирмы, применяющие управление знаниями, все чаще выигрывают на рынке по сравнению с компаниями, использующими обыкновенный сбор и накопление информации в слабоструктурированной «кипе».

Очевидно, что наличие в организации, такой концепции как управление знаниями помогает вывести предприятие на новый, качественный уровень ведения бизнеса. К сожалению, основные принципы по управлению знаниями получили признание совсем недавно, когда многие российские и зарубежные концерны, вследствие отсутствия или игнорирования такой системы потерпели фиаско. Поэтому основной задачей, является абсолютное внедрение такой программы в каждое предприятие. Причем не имеет значение частный ли это сектор и государственный, важно наличие такой системы как обязательной и неотъемлемой. Следует также

отметить, что российским бизнесменам более легко адаптироваться к этой программе. Вследствие того, что российский бизнес сравнительно молодой, ему не придется избавляться от старых принципов в менеджменте, что позволит лаконично подстроиться в идеальную модель, которую сегодня представляет программа управления знаниями[17].

2 Анализ деятельности компании ООО «Артлайф»

2.1 Характеристика предприятия и его продукта

Препараты российской компании «Артлайф» на сегодняшний день востребованы и пользуются популярностью среди потребителей витаминов и продуктов здорового питания.

За свою историю существования качество «Артлайф» непрерывно совершенствовалось, и даже, достигнув соответствия международным требованиям, компания не останавливается на достигнутом, а продолжает улучшать свою продукцию, повышать ее эффективность и качество.

Компания основана в 1997 году в городе Томске. Там, в настоящее время, находится все ее производство и головной офис. Основная деятельность «Артлайф» – разработка и производство препаратов для восстановления, поддержки здоровья всех слоев населения нашей страны. Кроме прочего, препараты «Артлайф» – прекрасное средство для предупреждения различных заболеваний.

Благодаря современным технологиям, высококачественному сырью и мощной системе контроля качества, компания «Артлайф» вошла в клуб ведущих фирм в области здорового питания как в России, так и за рубежом.

В процессе своей деятельности компания сотрудничает с ведущими учеными нашей страны из института питания РАМН, Московской медицинской академии им. И.М. Сеченова, Кемеровского технологического института пищевой промышленности и многими другими ведущими ВУЗами России. Четкая научная основа – это жесткое правило компании, которым руководствуется фирма при производстве своих препаратов.

Компания входит в Ассоциацию разработчиков и производителей БАД, а руководитель фирмы Австриевских Александр Николаевич – член рабочей группы.

«Артлайф» систематически проводит различные медицинские конференции по вопросам здорового питания населения, издает учебную,

методическую и справочную литературу по проблемам применения биоактивных добавок и ведет обширные исследования в этой области, воплощая в своих препаратах свои открытия. И, как следствие этой деятельности, компания «Артлайф» имеет множество наград, дипломов медалей.

Научный совет компании разработал множество препаратов по всем основным системам организма человека: иммунной, нервной, эндокринной, сердечно-сосудистой, дыхательной, мочевыделительной, опорно-двигательного аппарата, желудочно-кишечного тракта.

Кроме прочего, компания «Артлайф» разработала и выпускает линию функционального питания (продукты для ежедневного употребления) с повышенным содержанием полезных веществ для общего укрепления организма.

Препараты зеленой фабрики «Артлайф» выпускаются на основе вытяжек из сотен целебных трав из регионов Алтая[14].

2.2 Основные показатели деятельности компании «Артлайф»

На основе данных об объемах производства и объемах реализации продукции (таблица 2.1, рисунок 2.1) был проведен анализ динамики темпов роста по сравнению с базисным годом и предыдущим (темпы роста базисные и цепные).

Таблица 2.1 – Динамика роста объемов производства и реализации продукции

| Год | Производство, тыс. руб. | Темпы роста | | Реализация, тыс. руб. | Темпы роста | |
|------|----------------------------|-------------|----------|--------------------------|-------------|--------|
| | | Цепные | Базисные | | Базисные | Цепные |
| 2013 | 449 817 | - | 100% | 427 564 | 100% | - |
| 2014 | 525 343 | 117% | 117% | 511 876 | 120% | 120% |
| 2015 | 482 409 | 92% | 107% | 465 789 | 109% | 91% |
| 2016 | 663 568 | 138% | 148% | 656 790 | 154% | 141% |

Проанализировав темпы роста объемов производства и реализации за четыре года, можно увидеть, что показатели в 2015 году значительно

снизились по сравнению с 2014 и 2013 годом, а в 2016 – возросли по сравнению с 2015 годом. За четыре года объем производства снизился на 7%, а объем реализации снизился на 6%.

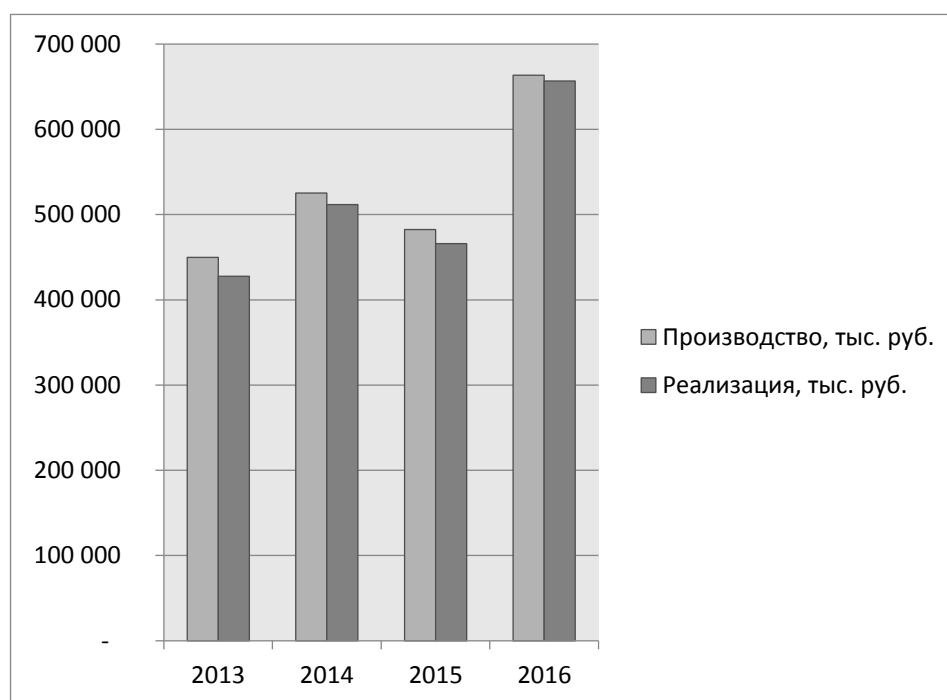


Рисунок 2.1 – Объемы производства и реализации продукции 2013-2016 гг.

Анализ использования основных производственных фондов проводился на основе показателей, представленных в таблице 2.2[15].

Таблица 2.2 – Динамика первоначальной стоимости ОПФ

| Год | ОПФ, тыс. руб. | Темпы роста, % | | Темпы прироста, % | | Абсолютные разницы, тыс.руб. | |
|------|----------------------|----------------|--------|-------------------|--------|---------------------------------|---------|
| | | базисные | цепные | базисные | цепные | базисные | цепные |
| 2013 | 280 536 | 100 | - | - | - | - | - |
| 2014 | 341 290 | 122 | 122 | 22 | 22 | 341 290 | 60 754 |
| 2015 | 510 655 | 182 | 150 | 82 | 50 | 510 655 | 169 365 |
| 2016 | 548 895 | 196 | 107 | 96 | 7 | 548 895 | 38 240 |

Анализ динамики показал, что за четыре года основные производственные фонды увеличились на 96%. С 2014 года наблюдался активный рост основных производственных фондов. Анализ структуры основных производственных фондов представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Динамика активной и пассивной части ОПФ

| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|------------|------|------|------|------|
|------------|------|------|------|------|

| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Основные производственные фонды, млн.руб. | 280 536 | 341 290 | 510 655 | 548 895 |
| Активная часть | 169 584 | 199 416 | 312 674 | 360 953 |
| Пассивная часть | 67 070 | 82 897 | 121 224 | 123 590 |
| Доля активной части | 60,45% | 58,43% | 61,23% | 65,76% |
| Доля пассивной части | 39,55% | 41,57% | 38,77% | 34,24% |
| Объем выпуска продукции, млн.руб | 449 817 | 525 343 | 482 409 | 663 568 |

Доля активной части ОПФ снижается до 2015 года. В 2015 году наблюдается рост активной части, но уже в 2016 году она вновь сокращается. Анализ движения и состояния ОПФ проводился на основе показателей, приведенных в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ движения и состояния ОПФ

| Показатели | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Стоимость основных фондов на начало года, тыс. руб. | 280 536 | 341 290 | 510 655 | 548 895 |
| Сумма начисленной амортизации, тыс. руб. | 37 438 | 42 132 | 70 940 | 64 561 |
| Движение основных фондов: | | | | |
| введение, тыс. руб. | 7 543 | 5 476 | 6 457 | 4 789 |
| выбытие, тыс. руб. | 763 | 400 | 654 | 463 |
| Стоимость основных фондов на конец года, тыс. руб. | 287 316 | 346 366 | 516 458 | 553 221 |
| Остаточная стоимость основных фондов, тыс. руб. | 243 098 | 299 158 | 439 715 | 484 334 |
| Коэффициент ввода | 0,026 | 0,016 | 0,013 | 0,009 |
| Коэффициент выбытия | 0,003 | 0,001 | 0,001 | 0,001 |
| Коэффициент годности | 0,867 | 0,877 | 0,861 | 0,882 |
| Коэффициент износа | 0,133 | 0,123 | 0,139 | 0,118 |
| Коэффициент роста | 1,024 | 1,015 | 1,011 | 1,008 |
| Коэффициент интенсивности обновления | 0,101 | 0,073 | 0,101 | 0,097 |

На предприятии наблюдается снижение коэффициентов ввода и рост коэффициентов выбытия до 2015 года, в 2016 году коэффициент ввода увеличился, коэффициент выбытия уменьшился. Коэффициенты годности, износа и роста находятся на приблизительно одинаковом уровне на протяжении анализируемого периода. Коэффициент интенсивности обновления в 2015 году совершил огромный скачок вверх, но в 2016 году

вновь значительно снизился. Анализ эффективности использования ОПФ проводится на основании показателей, приведенных в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ показателей эффективности использования ОПФ

| Показатели | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Объем выпуска продукции, тыс. руб. | 449 817 | 525 343 | 482 409 | 663 568 |
| Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. | 251 813 | 310 913 | 425 973 | 529 775 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 1 100 | 1 254 | 1 186 | 1 231 |
| Фондоотдача, руб./руб. | 1,79 | 1,69 | 1,13 | 1,25 |
| Фондоемкость, руб./руб. | 0,56 | 0,59 | 0,88 | 0,80 |
| Фондовооруженность, тыс. руб./чел. | 229 | 248 | 359 | 430 |
| Производительность, тыс.руб./чел. | 409 | 419 | 407 | 539 |
| Темп роста производительности, % | | 102,45% | 97,09% | 132,52% |
| Темп роста фондоотдачи, % | | 94,59% | 67,02% | 110,60% |
| Темп роста фондовооруженности, % | | 108,31% | 144,86% | 119,82% |

Анализ эффективности использования ОПФ показал, что в анализируемом периоде наблюдается положительная динамика увеличения производительности с 2,53 млн. руб./чел. до 3,91 млн. руб./чел. Фондоотдача увеличилась с 2,056 руб./руб. до 2,234 руб./руб. Данное увеличение произошло за счет более высоких темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста фондовооруженности[16].

Анализ динамики трудовых ресурсов выполнен на основании данных, представленных в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Динамика трудовых ресурсов

| Год | Трудовые ресурсы | Темп роста, % | | Темп прироста, % | | Абсолютные разницы | |
|------|------------------|---------------|---------|------------------|---------|--------------------|----------|
| | | цепной | базис | цепной | базис | базис | цепной |
| 2013 | 1 345 | - | 100,00% | - | - | - | - |
| 2014 | 1 100 | 81,78% | 81,78% | -18,22% | -18,22% | - 45,00 | - 245,00 |
| 2015 | 1 254 | 114,00% | 93,23% | 14,00% | -6,77% | - 91,00 | 154,00 |
| 2016 | 1 186 | 94,58% | 94,58% | - 5,42% | - 5,42% | - 159,00 | -68,00 |

Среднесписочная численность персонала увеличилась на 16 человек, и на 2016 год составила 186 человека. Численность на конец 2016 года в сравнении с 2013 выросла на 46 человек. Наибольшее количество выбывших

людей было в 2013 году. Анализ динамики заработной платы (з/пл) проведен на основании показателей, приведенных в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Динамика заработной платы

| Год | Заработная плата, руб/мес | Темп роста, % | | Темп прироста, % | | Абсолютные разницы | |
|------|---------------------------|---------------|---------|------------------|----------|--------------------|--------|
| | | базис | цепные | базис | цепные | базис | цепные |
| 2013 | 35 275 | 100,00% | - | - | - | - | - |
| 2014 | 35 453 | 100,50% | 100,50% | 0,50% | 0,50% | 178,00 | 178 |
| 2015 | 36 734 | 104,14% | 103,61% | 4,14% | - 95,86% | 1 459 | 1 281 |
| 2016 | 35 745 | 101,33% | 97,31% | 1,33% | - 2,69% | 470,00 | - 989 |

За анализируемый период заработная плата увеличилась на 13,35%.

Как в 2015 году, так и в 2016 году большую долю трудовых ресурсов составляют рабочие, меньшую долю – руководители, служащие и специалисты (РСиС). Анализ движения кадров выполнен на основании показателей, приведенных в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ движения кадров

| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--|-------|-------|-------|-------|
| Списочная численность на начало года (Чнг), чел. | 1 345 | 1 100 | 1 254 | 1 186 |
| Принято на работу (Чпр), чел | 381 | 564 | 235 | 181 |
| Выбыло (Чвыб), чел. | 626 | 410 | 303 | 136 |
| В том числе: | | | | |
| По собственному желанию, (Чсж), чел. | 244 | 160 | 118 | 53 |
| За нарушение трудовой дисциплины (Чнд), чел. | 94 | 62 | 45 | 20 |
| Численность на конец года (Чкг), чел. | 1 100 | 1 254 | 1 186 | 1 231 |
| Среднесписочная численность персонала (Чссп), чел. | 1 223 | 1 177 | 1 220 | 1 209 |
| Уволено за нарушение трудовой дисциплины | 94 | 62 | 45 | 20 |
| По собственному желанию | 244 | 160 | 118 | 53 |
| Уволено по другим причинам | 288 | 189 | 139 | 63 |
| Коэф. по приему | 0,346 | 0,450 | 0,198 | 0,147 |
| Коэф. по выбытию | 0,465 | 0,373 | 0,242 | 0,115 |
| Коэф. текучести | 0,277 | 0,188 | 0,134 | 0,061 |
| Коэф. постоянства | 0,588 | 0,586 | 0,780 | 0,869 |
| Коэф. замещения | 0,609 | 1,376 | 0,776 | 1,331 |

На предприятии наблюдается рост коэффициента по приему до 2015 года, в 2016 году он уменьшается. Коэффициенты по выбытию и текучести кадров растут до 2014 года, а с 2015 года сокращаются. Рабочие, 0,79 РСиС,

0.21 Коэффициент постоянства кадров до 2015 года находится на приблизительно одном уровне, в 2016 году он увеличивается. Коэффициент замещения имеет тенденцию к увеличению. Анализ показателей эффективности использования трудовых ресурсов проведен на основании данных, представленных в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ показателей эффективности использования трудовых ресурсов

| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--|---------|---------|---------|---------|
| Стоимость произведенной продукции, руб. | 449 817 | 525 343 | 482 409 | 663 568 |
| Фонд з/п работников, тыс. руб. | 569 339 | 467 980 | 552 773 | 508 723 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 1 223 | 1 177 | 1 220 | 1 209 |
| Производительность труда, млн. руб./чел | 409 | 419 | 407 | 539 |
| Средняя з/п, тыс. руб./чел | 35 275 | 35 453 | 36 734 | 35 745 |
| Темпы роста производительности | 0% | 102,45% | 97,09% | 132,52% |
| Темпы роста з/п. | 0% | 100,50% | 103,61% | 97,31% |
| Темпы прироста производительности | 0% | 2,45% | -2,91% | 32,52% |
| Темпы прироста з/п. | 0% | 0,50% | 3,61% | -2,69% |
| Зарплатоотдача | 0,79 | 1,12 | 0,87 | 1,30 |

Предприятие эффективно использует трудовые ресурсы. Зарплатоотдача увеличивается на протяжении всего анализируемого периода. Темпы прироста производительности труда превышают темпы прироста заработной платы[15].

2.3 Существующие бизнес-процессы компании «Артлайф»

На рисунке 2.10 приводится визуализация реальных бизнес-процессов компании ООО «Артлайф». Их можно разделить на три основных группы: управляющие, базовые и обеспечивающие процессы.

Отличительной чертой базовых процессов является тот факт, что процессы, входящие в нее, принимают непосредственное участие в реализации установленных направлений компании. Именно они определяют доход предприятия и имеют стратегическое значение.

Началом бизнес процесса является получение заказа от потребителя на производство продукции, либо на разработку новой линии товара, нового вкуса и т.п.

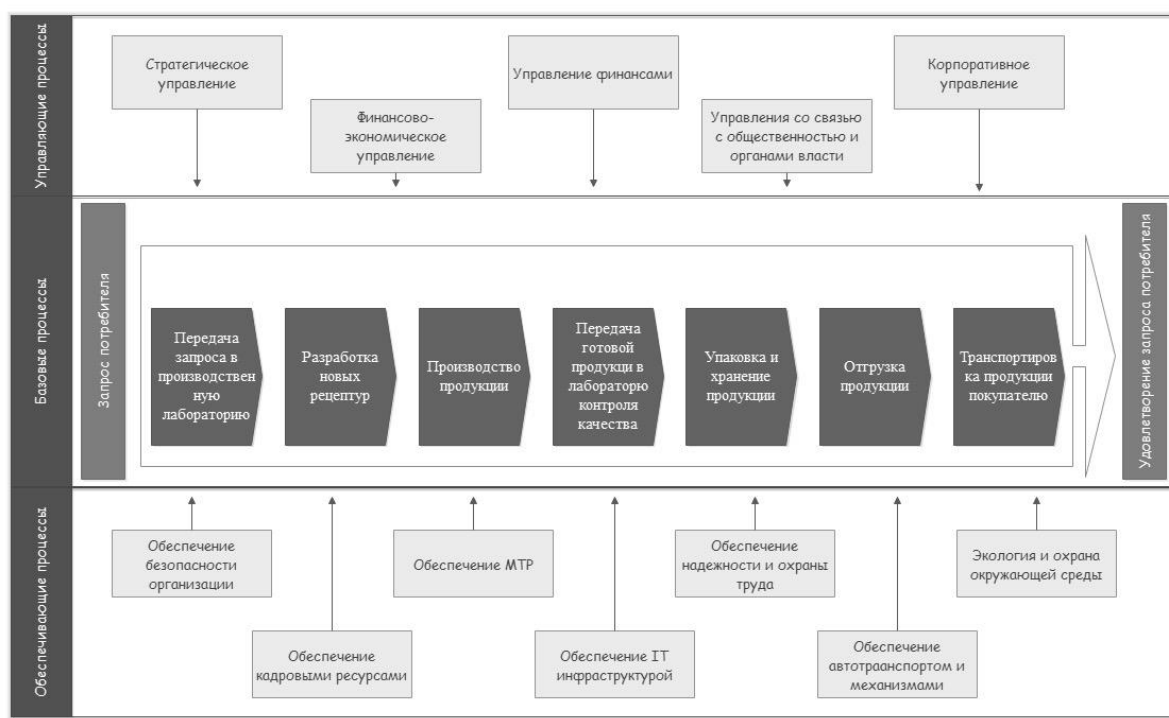


Рисунок 2.2 – Бизнес процессы компании ООО «Артлайф»

Заказ поступает в собственные производственно-экспериментальные лаборатории Артлайф на всех ключевых производствах – это площадки для внедрения новейших технологий, исследования свойств биологически активных веществ и создания на их основе эксклюзивной продукции высокого качества и уникальных характеристик. Всего за несколько лет специалисты Компании внедрили в производство более 180 видов биологически активных комплексов в таблетированной, капсулированной и других формах; разработали уникальную технологию наполнения твердых желатиновых капсул маслом, пеллетами и порошковыми биологически активными веществами с целью повышения их качества и биодоступности. Благодаря своей технической оснащенности и высокому профессионализму сотрудников, лаборатория пользуется авторитетом у научного сообщества региона.

Если разработка прошла проверку, то она отправляется в производственные цеха, для производства. Разработки, не прошедшие проверку, отправляются на доработку.

Производство происходит в разных цехах. Все зависит от характеристики производимой продукции. Так, например, цех пищевой продукции производит обогащенные полезными натуральными веществами продукты питания: кисели, компоты, чайные и кофейные напитки, конфеты, конфитюры, десерты и многое другое. Отдельное направление – пищекокцентраты первых и вторых блюд, которые, в отличие от традиционного «фаст фуда», являются полезными для здоровья.

Цеха по производству биологически активных комплексов в твердых дозированных формах оснащены современным оборудованием ведущих зарубежных фирм IMA, Killian, Manesti. Уникальная для России установка торговой марки Nuttlin позволяет Компании выпускать высокоэффективные продукты в пеллетной форме. В так называемых «чистых зонах», в соответствии со стандартом GMP поддерживается постоянный уровень температуры воздуха, давления и влажности, полностью автоматизировано производство.

В 2007 году в компании запущен единственный в России завод по производству твердых желатиновых капсул. А уже в 2009 году начало работать одно из первых российских производств мягких желатиновых капсул.

Цех косметической продукции с 2007 года ведёт выпуск уникальной продукции – функциональной косметики. Собственная группа разработчиков в сотрудничестве с такими всемирно известными фирмами, как BASF, Cognis, Sederma создает уникальные рецептуры косметических средств. Косметика Артлайф способна донести биологически активные компоненты в глубокие слои кожи, решая множество проблем, связанных с ее здоровьем и правильным функционированием.

Цех тары и упаковки – участок, который замкнул производственный цикл Компании. Современное оборудование, включающее новейшие термопластавтоматы и выдувные машины, позволяет изготавливать всевозможные виды и размеры упаковки высшего качества. Высокопроизводительные автоматические линии обеспечивают бактерицидную обработку УФ-излучением каждой единицы, сходящей с конвейера.

После процесса производства, вся продукция попадает в отдел контроля качества, который представлен микробиологической и физико – химической лабораториями. На сегодняшний день Артлайф – единственная компания в России, которая имеет в своем составе лаборатории подобного уровня оснащенности. Лаборатории контроля качества проводят исследования на всех этапах производства, начиная с контроля входного сырья до конечного продукта. Это, наряду с постоянным тестированием оборудования и обучением персонала, позволяет гарантировать исключительную безопасность продуктов.

После чего готовая продукция отправляется на склад для упаковки и хранения. В назначенный срок, продукция отправляется покупателю, на этом и заканчивается бизнес процесс компании.

Обеспечивающие бизнес-процессы разительно отличаются от основных, и имеют совершенно другие цели и назначение. Если первая группа отвечает за производство конечного продукта и получение прибыли, то данная категория позволяет поддерживать инфраструктуру всего предприятия. За эти процессы клиент, безусловно, уже не готов платить деньги, но они являются обязательными в компании. Все что входит в эти процессы представлено на рисунке 2.

Управляющие бизнес-процессы, как правило, охватывают весь спектр функций управления предприятием на уровне каждой цепочки действий в отдельности и бизнес-системы в целом. Данные механизмы регулирования можно назвать стратегическим, оперативным или текущим планированием.

Они направлены на формирование и осуществление управленческих воздействий на все процессы, протекающие на предприятии.

2. 4 Менеджмент знаний компании «Артлайф»

Проведя анализ внутренней документации компании, которая является интеллектуальной собственностью и находится под защитой коммерческой тайны, можно сделать вывод что технологическая оснащенность компании находится на достаточно высоком уровне. Лаборатории оснащены передовым оборудованием, большая часть производства автоматизирована.

В компании существует сервер «ARTLIFE», на котором хранится, распространяется и актуализируется вся информация компании. Доступ к серверу у сотрудников компании разный, персонал определенного отдела имеет доступ только к информации, предназначенной своему отделу.

Вся электронная документация представлена на сервере, актуализация их производится сотрудником отдела обеспечения качества эпизодически. Все шаблоны, необходимые для работы также хранятся на сервере, доступ для их использования имеется у всех сотрудников. Документооборот ведется как в бумажном, так и в электронном виде. Хранение документации производится в архиве компании.

Каждое помещение и оборудование оснащено журналом, ведение которого обязательно. Для обеспечения контроля качества, сотрудник обязан вносить данные в журнал каждодневно. Основной минус данного мероприятия - журнал ведется в бумажном виде, при обнаружении неполадок, либо отклонений от нормы, информация долго поступает до руководителей подразделений.

Связь и общение между отделами производится через внутреннюю электронную почту компании, либо при личном контакте сотрудников. В

базе есть данные о всех сотрудниках, поэтому имеется возможность связаться с сотрудниками любых подразделений.

В связи с технологичной оснащенностью, и при учете того, что основной продукцией является фармацевтическая и пищевая продукция, компании требуются компетентные сотрудники, способные обеспечить качественный производственный процесс. В компании существуют постоянные обучения и переподготовки сотрудников, для совершенствования информационной среды в компании.

Для процесса внедрения следует выявить проблемы, возникающие в бизнес-процессах компании. Проанализировав среду управления знаниями и получив информацию о высоком уровне оснащенности в этой области, мы все же столкнулись с рядом ключевых проблем.

Проблемы, которые удалось выявить в компании следующие:

1. Включение новых сотрудников в работу на предприятии происходит достаточно трудно и иногда вызывает проблемы с качеством их работы. Это требует дополнительных временных затрат и ресурсов. До настоящего времени предприятию при передаче специализированных знаний, как для ведения различной деловой документации, так и для сохранения знаний при увольнении сотрудников не хватало адекватного средства для обеспечения качества процесса и сохранения знаний, полученных опытным путем.

2. Из-за требований безопасности фармацевтической и пищевой продукции и постоянно меняющейся рецептуры производства продукции, сотрудникам необходимо обучение и переподготовка.

3. Во время выполнения отдельных проектов/заказов приобретается множество креативных знаний, которые должны быть собраны и, при необходимости, как можно быстрее предоставлены сотрудникам компании. Необходимо хранение экспериментальных разработок, так как в дальнейшем они могут быть использованы.

4. Передача информации о состоянии помещения и (или) оборудования от производственных рабочих до руководителей подразделений производится с задержкой. При условии несанкционированных изменений/поломок, компания узнает об этом с задержкой, что приведет к значительной потере рабочего времени.

Для полного понимания сути проблемы ответим на следующие 7 вопросов по каждой проблеме:

Таблица 2.10 – Проблема 1. Трудный процесс включения новых сотрудников в процесс производства

| | |
|---------------------------|--|
| What/Что случилось? | Проблема заключается в долгом процессе включения только поступивших сотрудников в компанию и иногда вызывает проблемы с качеством их работы. |
| Where/Где произошло? | Данная проблема происходит на месте производственного цикла компании. |
| When/Когда это произошло? | В момент проведения экспериментальных разработок новых рецептур и в отдельных цехах по производству продукции. |
| Who/Кто ответственный? | Начальник отдела экспериментально-технической лаборатории, начальник отдела по производству. |
| Why/Почему это произошло? | Проблема возникает, потому что производство имеет достаточно высокий уровень качества произведенной продукции, и каждый процесс достаточно трудоемкий. |
| How/Как часто? | В 60% случаев. |
| How much/Цена проблемы? | Ценой является время во включение персонала в работу и знания для корректной работы. |

Таблица 2.11 – Проблема 2. Необходимость в обучении сотрудников и их переподготовки

| | |
|---------------------------|--|
| What/Что случилось? | Проблема заключается в несоответствии компетенций сотрудников, занимаемой должности из-за достаточно специфического производства. |
| Where/Где произошло? | Данная проблема происходит на месте производственного цикла компании. |
| When/Когда это произошло? | В момент проведения экспериментальных разработок новых рецептур и в отдельных цехах по производству продукции. |
| Who/Кто ответственный? | Начальник отдела экспериментально-технической лаборатории, начальник отдела по производству. |
| Why/Почему это произошло? | Проблема возникает, потому что производство имеет достаточно высокий уровень качества произведенной продукции, и каждый процесс достаточно трудоемкий. |
| How/Как часто? | В 70% случаев. |
| How much/Цена проблемы? | Ценой является затраты на переподготовку и обучение сотрудников. Если речь пойдет о принятии нового сотрудника, то затраты в заработной плате. |

Таблица 2.12 – Проблема 3. Необходимость в создании и хранении данных по экспериментальным разработкам

| | |
|---------------------------|---|
| What/Что случилось? | Проблема заключается в потери знаний по экспериментальным разработкам, не вошедших в производство. |
| Where/Где произошло? | Данная проблема происходит в производственно - экспериментальной лаборатории. |
| When/Когда это произошло? | В момент проведения экспериментальных разработок новых рецептур. |
| Who/Кто ответственный? | Начальник отдела экспериментально-технической лаборатории. |
| Why/Почему это произошло? | Проблема возникает, потому что знания по экспериментальным разработкам, не вошедшим в производственный процесс, не вносятся в базу данных компании. |
| How/Как часто? | В 90% случаев. |
| How much/Цена проблемы? | Ценой является потеря знания для дальнейших разработок. |

Таблица 2.13 – Проблема 4. Задержка передачи информации о состоянии производственного помещения и оборудования.

| | |
|---------------------------|---|
| What/Что случилось? | Проблема заключается в задержки передачи информации о состоянии помещения/оборудования от производственных сотрудников начальнику производства. |
| Where/Где произошло? | Данная проблема происходит на месте производственного цикла компании. |
| When/Когда это произошло? | В момент проведения производственного цикла в цехах. |
| Who/Кто ответственный? | Начальник отдела по производству. |
| Why/Почему это произошло? | Проблема возникает в заполнении бумажного журнала, прикрепленного к рабочему месту, либо оборудованию, вместо электронного. |
| How/Как часто? | В 80% случаев. |
| How much/Цена проблемы? | Ценой является потеря времени на предоставление знаний. |

Выявив данные проблемы и причины их возникновения в компании ООО «Артлайф» следует разработать ряд мероприятий для решения данных проблем и усовершенствования обмена знаниями в бизнес-процессах.

Заключение

В результате проведенного исследования были решены все поставленные задачи и достигнута цель, а именно были изучены теоретические основы менеджмента знаний на предприятии. Также был проведен анализ и анализ деятельности предприятия ООО «Артлайф», изучены существующие внутри компании бизнес процессы и менеджмент знаний.

Были разработаны рекомендации и предложены конкретные мероприятия по совершенствованию бизнес процессов на основе менеджмента знаний, а также были описаны технологии внедрения разработанных предложений и расчет их экономической эффективности.

В результате теоретического исследования, были сделаны выводы, что компании, применяющие управление знаниями, все чаще выигрывают на рынке по сравнению с предприятиями, использующими обыкновенный сбор и накопление информации в слабоструктурированной «кипе». Очевидно, что наличие в организации, такой концепции как управление знаниями помогает вывести предприятие на новый, качественный уровень ведения бизнеса.

В практической части исследования был проведен анализ существующей ситуации в компании ООО «Артлайф». Препараты российской компании «Артлайф» на сегодняшний день востребованы и пользуются популярностью среди потребителей витаминов и продуктов здорового питания.

За свою историю существования качество «Артлайф» непрерывно совершенствовалось, и даже, достигнув соответствия международным требованиям, компания не останавливается на достигнутом, а продолжает улучшать свою продукцию, повышать ее эффективность и качество.

Были проанализированы бизнес процессы компании на основе менеджмента знаний и выявлены существующие проблемы, которые стоит исправить в ближайшее время.

Далее был предложен ряд мероприятий по совершенствованию бизнес процессов на основе менеджмента знаний, а также были описаны технологии внедрения разработанных предложений и расчет их экономической эффективности.

Таким образом, по данным исследования видно, что планируются затраты в компании ООО «Артлайф» на мероприятия по совершенствованию системы не высоки и составляют 1% от прибыли компании.

Таким образом, можно прогнозировать, что для компании проект мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала будет выражаться в повышении уровня управления знаниями и благоприятно скажется на всем развитии компании.

Согласно прогнозу, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления знаниями в компании ООО «Артлайф» позволят достигнуть положительных результатов, затраты компании на реализацию мероприятий должны быть оправданы.

Список используемых источников

1. ГОСТ Р 53894-2016. Менеджмент знаний. Термины и определения – Введ. 2017-06-01. – М.: Изд-во стандартиформ, 2017
2. Баронов, В.В. Информационные технологии и управление предприятием / В.В. Баронов. –М: Компания «Айти». 2013. – 328 с.
3. Беккер, Й.П., Вилкова Л.М. Менеджмент процессов / Й.П. Беккер, Л.М. Вилкова. – М: Эксмо, 2013. – 384 с.
4. Вилкова, Л.М. Менеджмент процессов управления / Л.М. Вилкова. – М.: Эксмо, 2010. – 247 с
5. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0 = BPM СВОК Version 3.0. Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge. М.: Альпина Паблишер, 2016. 480 с.
6. Деловой портал «Управление производством» – [Электронный ресурс], дата обращения (16.05.2018) – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/biznes-process.html>
7. НП ЦДО «ЭЛИТАРИУМ»– [Электронный ресурс], дата обращения (16.05.2018) – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/>
8. Лабоцкий В.В. Управление знаниями (технологии, методы и средства представления, извлечения и измерения знаний). - Минск: Современная. шк., 2006. - 400 с.
9. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%. - М.: Альпина Бизнес- букс, 2008. С. 270-275.
10. Мильнер Б.З. Управление знаниями / Б.З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 320 с. 6. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. М., ЗАО «Олимп – Бизнес. 2003.
11. ГОСТ Р 57127-2016/PAS 2001:2001. Менеджмент знаний. Руководство по наилучшей практике – Введ. 2011-01-01. – М.: Изд-во стандартиформ, 2016.

12. ГОСТ Р 57320-2016. Менеджмент знаний. Применение процессно-ориентированного менеджмента знаний на малых и средних предприятиях – Введ. 2017-06-01. – М.: Изд-во стандартиформ, 2017
13. ГОСТ Р 54877-2016. Менеджмент знаний. Руководство для персонала при работе со знаниями. Измерение знаний. – Введ. 2017-06-01. – М.: Изд-во стандартиформ, 2017
14. ООО «АртЛайф» официальный сайт. [Электронный ресурс] URL// <http://www.artlife.ru/>
15. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие / Г.В. Савицкая. — 7-е изд., испр. — Мн.: Новое знание, 2002 — 704 с.
16. Финансовый анализ и планирование на предприятии: Методические указания/ А.Б. Жданова. – Томск: Изд-во ТПУ, 2016. – 47с.
17. ГОСТ Р 57331-2016/PAS 1063:2006. Менеджмент знаний. Руководство по практическому применению менеджмента знаний в сетях малых и средних предприятий – Введ. 2017-06-01. – М.: Изд-во стандартиформ, 2017
18. ГОСТ Р 54875-2011. Менеджмент знаний. Руководство по устоявшейся практике внедрения системы менеджмента знаний – Введ. 2012-09-01. – М.: Изд-во стандартиформ, 2014
19. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2001.- 288 с.
20. Джанетто К., Уиллер Э. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / Пер. С англ. Е.М. Пестеревой - М.: Добрая книга, 2005. - 192 с.
21. Лабоцкий В.В. Управление знаниями (технологии, методы и средства представления, извлечения и измерения знаний). - Минск: Современная. шк., 2006. - 400 с
22. ДП 6.2-01 Управление персоналом: Внутренняя документация ООО «АртЛайф» – Версия 3, 2017 г.